

REDEFINIR LES ROLES DES ENSEIGNANTS ET DES CHEFS D'ETABLISSEMENT EN EUROPE

*Séminaire européen de
l'AEDE-France*

25 octobre 2008

Nelly GUET

INTRODUCTION

- Une préoccupation commune :

La priorité qui s'impose à tous les responsables éducatifs – professeurs et chefs d'établissement notamment- est de mettre en place un fonctionnement qui permette de prendre en compte **la réalité sociale** et d'assurer une véritable intégration de chaque élève au sein de l'établissement.

Si l'on parle d'une **Europe de l'Education**, on doit se garder de rechercher une réalité donnée ou un modèle à imiter. Il s'agit bien davantage de se pencher sur la capacité des cadres éducatifs à **innover en matière de gestion des ressources humaines.**

Quelques rappels de l'évolution dans certains pays européens ainsi que des exemples concrets :

- l'expérimentation SLASH 21, qui vous sera présentée dans un atelier par Henk van Dieten et Michèle Sellier,
- l'expérimentation MODUS 21 en Allemagne,
- les projets européens tels que « European SchoolLeadership Network » (ESLN) et « Hands'on, Brains'on », auxquels j'ai été associée,

nous montreront qu'un engagement de **chaque professeur** à mettre en œuvre le **projet d'établissement local** est indispensable

- Si tous les pays s'accordent à reconnaître la nécessité de l'individualisation des parcours, peu s'engagent dans sa mise en œuvre qui nécessiterait la remise à plat de l'organisation en place, souvent héritière de plusieurs siècles d'existence.
- D'une manière générale, le vocable des années 90 «amélioration de la qualité» a cédé la place à des termes plus forts comme: « pilotage du changement, transformation de l'école »...et les discours des Ministres de l'Education, que j'ai entendus en Europe ces dernières années, se ressemblent :
 - L'individualisation passe par la transformation du système scolaire,
 - la transformation passe par l'innovation,
 - l'innovation est soutenue par une politique de « benchmarking » et les cadres éducatifs sont encouragés à confronter leurs pratiques à celles de leurs homologues européens.

1. L'ECOLE DU XXI^{ème} SIECLE **basée sur** **L'INDIVIDUALISATION** **DES PARCOURS**

1.1 DEMOCRATIE A L'ECOLE

5% of learners will transfer a new skill into their practice as a result of theory.

10% will transfer a new skill into their practice as a result of theory and demonstration.

20% will transfer a new skill into their practice as a result of theory, demonstration and practice.

25% will transfer a new skill into their practice as a result of theory, demonstration, practice and feedback.

90% will transfer a new skill into their practice as a result of theory, demonstration, practice, feedback and coaching.

1.2 DEMOCRATIE A L'ECOLE : donner du sens aux apprentissages (democratic learning)

- 1/devoir de prendre en compte CHAQUE enfant,
- 2/de vérifier ses apprentissages de manière individuelle et approfondie,
- 3/de lui apprendre à apprendre, de lui offrir suivi supervision et assistance (coaching et mentoring)
- 4/afin de lui permettre de s'engager de manière délibérée dans un processus volontaire, gage de sa motivation et de sa réussite. L'élève est alors partie prenante dans la construction de sa scolarité : la négociation aboutit à un accord sur les objectifs et les modes d'évaluation
- 5/de mettre en place une forme de leadership qui permette d'organiser l'établissement et les ressources humaines de manière à faciliter les procédures précédentes

1.3 MODELE ANCIEN

- Organisation scolaire édifée sur le principe des **classes d'âge** (les souvenirs de promotion restant très vivaces tout au long de la vie)
- Importance des **disciplines** (dictée par les Universités)
- **Emploi du temps fixe** : 5 à 7 heures de cours par jour, sur 3 trimestres
- **Autonomie de l'enseignant réduite** du point de vue des programmes, dans la plupart des pays
- Etablissements de **+2000 élèves**
- **Formation continue** : les stages ont lieu à l'extérieur de l'établissement, chacun restant dans son **champ disciplinaire**, la relation ainsi créée est celle de l'**expert au néophyte**
- 1 professeur = 1 classe = 1 discipline
- Hiérarchie **verticale**

1.4 NOUVELLES ORIENTATIONS

- Conception négociée du fonctionnement de l'école, prenant en compte les **besoins spécifiques de chaque élève**
- **Travail en équipe imposé**, sujets transdisciplinaires, travail par projet, résolution de problèmes en collaboration
- **Flexibilité** : le trimestre disparaît au profit de 5 ou 6 périodes sur l'année
- **L'année scolaire** peut être **étendue**... rarement plus de 5-6 semaines l'été, plus interruptions de 2 semaines à plusieurs reprises, cours à la carte,
- Petites unités **500 à 600 élèves**, au lieu de 2000
- Rapprochement **école-entreprise** afin de développer ou renforcer l'esprit d'entrepreneuriat chez les élèves
- **Formation continue sur place**, reliée au projet de développement de l'établissement, relation peer to peer, mentoring, coaching, travail en réseau de plusieurs écoles
- 1 professeur, entouré de **plusieurs assistants**, ainsi que de partenaires extérieurs, devenant des coachs pour les élèves = relations horizontales, leadership partagé
- **Répartition des élèves plus flexible** : regroupement par niveau de compétences, cycle en 3 ans pour 2 années officielles de scolarité, ou l'inverse, apprentissage avec les pairs
- expérimentations en cours, par exemple en Islande (lycées) pour une **définition des programmes au niveau de l'établissement**

2. LE PILOTAGE DU CHANGEMENT QUELQUES EXEMPLES PROBANTS

2.1 FINLANDE : Témoignage

- Témoignage d'un chef d'établissement devenu « **district head** » et « **développeur de compétences** » :
- Proviseur d'un lycée de 600 élèves, qui **ont choisi cet établissement**
- 45 à 50 professeurs, **recrutés par le Proviseur**
- 2 conseillers pédagogiques -1,3 secrétaire -1 infirmière
- **Pratiques professionnelles** : chaque professeur travaille dans une équipe, les élèves constituent aussi des équipes, chaque professeur a environ 2 à 3 responsabilités particulières avec un budget propre pour chaque activité (pas seulement en interne, aussi avec des partenaires extérieurs). Les équipes sont indépendantes et n'ont pas besoin de supervision et de contrôle. Elles ont une vision stratégique et l'objectif d'améliorer les conditions d'apprentissage et les innovations. Réunion des professeurs toutes les 7 semaines
- **Le métier d'enseignant** : comprendre et représenter les valeurs de son école, prendre soin des élèves, les considérer comme des adultes en devenir, enseigner jusqu'à ce que l'élève ait compris. Etre davantage un guide qu'un professeur. Etre soucieux de son propre développement professionnel (formation continue tout au long de la vie). Etre capable de s'investir dans le fonctionnement de l'école, de relever les défis (de source multiple : « parents absents », « égalité garçons-filles », « Chômage, drogue, zones sous-développées », comprendre que le proviseur n'est pas seulement responsable de son établissement mais accomplit aussi une autre forme de travail.

2.2 ROYAUME UNI - ANGLETERRE :

- Education Refom Act (Loi de réforme de l'éducation) de 1988

Permet un accroissement de **l'autonomie des établissements** en leur transférant des compétences dans le domaine de la gestion financière et des ressources humaines (recrutement des enseignants à partir d'une norme nationale de qualification et de salaire)

Introduit, au niveau central des normes nationales pour les programmes d'enseignement et des dispositions pour l'évaluation des élèves

Un contrôle est mis en place : **l'OFSTED**

- Every child matters – Tony Blair 2004

Le cadre général de l'autonomie scolaire défini par la Loi sur la réforme de l'éducation s'impose uniformément à toutes les écoles **mais** les établissements scolaires se voient proposer un ensemble de statuts permettant une plus grande liberté d'action «**Specific Schools & Academic Trusts** »

2.3 PAYS BAS :

Un exemple néerlandais, dans un lycée **non expérimental** :

une organisation qui préfigure la formation tout au long de la vie et la vie professionnelle

L'un de mes anciens poursuit ses études en seconde économique aux Pays Bas.

Il est venu me rendre visite et nous avons consulté son espace personnel de travail sur le site de son lycée.

Le portfolio se présente sur 4 colonnes :

<u>Matières choisies</u> pour le premier module de 6 semaines : ex :maths, économie, informatique, néerlandais, allemand, anglais, français, mais aussi : management et organisation(1h), ateliers pluridisciplinaires (IDD/TPE..), activités optionnelles telles que journal du lycée, création d'entreprise..	<u>Tâches à effectuer</u> (facultatives et obligatoires) : exposés, dossiers, recherches documentaires, etc.. saisies par l'élève avec indication de date butoir	<u>Date des contrôles</u> : 3 jours d'affilée (en fin de module de 6 semaines), programmés pour chaque élève individuellement, avec indication du nom du professeur évaluateur, de l'horaire, de la durée de l'épreuve et du sujet	<u>Relevé des aptitudes</u> : ex. autonomie, communication, créativité, engagement, initiative, etc..
---	--	--	---

Le responsable de cette organisation : emploi du temps/évaluation est un **technicien**, affecté exclusivement à cette tâche.

2.4a ALLEMAGNE : Choc PISA

Expérimentations d'autonomie scolaire à partir des années 2000

MODUS 21 issu d'une coopération entre la Fondation pour le Pacte de l'Education (130 entreprises) et le Ministère de l'Education Bavarois : Cette expérimentation fait figure d'exception en Europe, selon l'étude approfondie d'Eurydice car elle « s'appuie sur de simples réglementations administratives, issues des organes exécutifs et par nature plus évolutives » : une démarche « bottom up » et non « top down »

2. ARBEITSFELD

„PERSONALMANAGEMENT UND PERSONALFÜHRUNG“, Z. B.:

- Schulprofil bezogene Auswahl von Lehrkräften
- Konzepte zur Integration neuer Kolleginnen und Kollegen
- Stärkung der Führungskompetenz von Schulleiterinnen und Schulleitern
- „Coaching“ für Lehrer und Schüler
- Stärkung der Teamfähigkeit

MODUS 21

Conclusion du chef de projet, Madame Monika FLORIAN, que j'avais invitée à présenter l'expérimentation à Paris en novembre 2005 : « nous avons appris que seules les réformes qui permettent aux partenaires de s'impliquer dans le projet peuvent être couronnées de succès. C'est ainsi que nous voulons poursuivre. »

2.4b ALLEMAGNE : MODUS 21 – Cadre général

- Partenariat privé/public : 130 entreprises
- Démarche BOTTOM UP : Exception en Europe (EURYDICE)
- MODUS 21 : Modèle d'expérimentation pour l'école du 21^{ème} siècle
- Constitution allemande : l'article 7 de la Grundgesetz : autonomie complète impossible
- 44 établissements ont eu 5 ans pour expérimenter
- Autres Länder allemands : NRW/NS/B
- Le Parlement bavarois a décidé en novembre 2007 de créer un cadre juridique qui permettra d'intégrer MODUS 21 dans tous les établissements. Les 44 établissements déjà impliqués conserveront un statut d'expérimentation pendant deux années supplémentaires.

2.4c ALLEMAGNE : MODUS 21 - Descriptif

Objectif : ne plus gâcher les talents

- Développer les ressources existantes : la responsabilité individuelle des établissements scolaires et des élèves
- Faire émerger esprit d'initiative et entrepreneuriat
- Rendre les élèves maîtres de leur propre formation

Moyens mis en œuvre :

- Soutien du Ministère : 4 à 6h/année
- Soutien de la Fondation : 4000€
- Soutien de la Fédération de l'Economie Bavaroise : séminaires de management
- Supervision de l'expérimentation par l'Université de Nuremberg/Erlangen
- Proposer 4 domaines au choix

- La qualité de l'enseignement (le seul imposé)	- Les partenariats (interne : parents et élèves... , externe : entreprises et institutions...)
- Le management et l'administration du personnel	- La gestion financière

2.4d ALLEMAGNE : MODUS 21 - Suivi

2 fonctions par conséquent pour le Ministère et la Fondation :

- **Assurer un appui juridique** :
- **Réaliser une synthèse générale** : destinée à généraliser l'expérimentation, en explicitant les 60 mesures expérimentées.



Coordonnées de l'établissement et du chef de projet



Objectifs poursuivis



Les coûts



Stratégie et mise en œuvre (leviers, outils, obstacles)



Résultats



Signalé

2.4e ALLEMAGNE : MODUS 21 – Les Résultats

Amélioration de la qualité dans tous les établissements :

- Travail en équipe
- Attitude différente des élèves
- Modification des pratiques : aide individualisée
- Amélioration du climat
- Amélioration des résultats obtenus
- Demandes d'affectation,
- Demandes de participation

Généralisation :

- à compter de 2009
- Intégration de MODUS 21 dans les règlements intérieurs, puis dans les instructions pour tous les établissements bavarois
- Priorité accordée à la GRH : élargissement de la marge de manœuvre sur le plan pédagogique, grâce aux mesures préconisées

3. PERSPECTIVES D'AVENIR

3.1a EUROPEAN SCHOOL LEADERSHIP NETWORK : quelles leçons pour l'avenir ?



2003-2006 : European School Leadership Network :
John West Burnham

Projet qui a permis de construire un réseau basé sur une communauté de pratique et d'apprentissage

- Haut niveau d'analyse, de réflexion et de débat sur le rôle du « leader »
- Nouvelle forme de coopération grâce aux nouvelles technologies
- Travail en réseau, **qu'il appartient dorénavant de modéliser.**

3.1b EUROPEAN SCHOOL LEADERSHIP NETWORK : quelles leçons pour l'avenir ?



- **Module 1:** La dimension morale de la fonction de chef d'établissement européen : juin - décembre 2004

Un exemple de réflexion menée à partir des définitions suivantes:

- Leadership : Doing the right things / Path making
 - Management : Doing things right / Path following
 - Administration : Doing things / Path tidying
-
- **Module 2:** Le développement professionnel dans une perspective européenne : avril - décembre 2005
 - **Module 3:** Le pilotage du changement dans une Europe émergente février - novembre 2006



3.2a « HANDS ON, BRAINS ON » 2005-2007 : Quelles leçons pour l'avenir?

- Les centres de science : pionniers en ce qui concerne l'apprentissage et l'enseignement « hands'on » en Europe au cours des dernières décennies.
- Contenus multidisciplinaires : une **source d'apprentissage fiable**.
- 8 centres de science (Finlande, Estonie, Danemark, Hongrie, Grèce, Italie, Pays Bas et Suède) constitués en **réseau européen liant l'apprentissage formel et informel**.
- Influence des sources informelles d'apprentissage sur le choix **de carrière chez les jeunes** – notamment **pour les filles** –
- But : obtenir davantage de scientifiques mais aussi donner à chaque citoyen une **culture scientifique et technique**.



3.2b « HANDS ON, BRAINS ON » : Quelles leçons pour l'avenir?

Priorité accordée par les pays européens à l'enseignement scientifique et technologique

Pédagogie plus innovante que par le passé, plaçant le professeur au centre de relations complexes et diversifiées

Ces questions ont été évoquées hier dans l'atelier portant sur les carrières scientifiques

Quels réseaux développer pour effectuer ce travail collaboratif ?

Faire intervenir aux côtés des professeurs de multiples interlocuteurs, tous «managés » par le professeur devenu « responsable d'équipe », soutenus dans ses efforts par le chef d'établissement, l'inspecteur, des chercheurs, des responsables d'entreprises et autres partenaires.

CONCLUSION

- L'observation de ces pratiques professionnelles conduit à **repenser l'évolution en terme de changement systémique** :
- **Eloigné de tout centralisme administratif**, le pilotage du système doit permettre la multiplication et la généralisation des expérimentations
- La cohérence du système ne peut venir que d'une **coopération horizontale** entre tous les échelons et tous les partenaires internes et externes.
- L'innovation ne peut être imposée par un pouvoir central ,elle ne peut fonctionner que grâce à **l'implication des acteurs**.
- Rôle-clé des enseignants : importance du recrutement

CONCLUSION

• Cette nouvelle approche ne répond pas à la question du « What » sur les contenus, ni du « How » sur les méthodes, elle privilégie le « **Who?** » et le « **Why?** ».

C'est l'élève qui peut définir dans quel domaine il aura des **compétences pointues**, c'est lui qui mettra en œuvre l'apprentissage de **compétences sociales et communicationnelles**, mais à condition qu'il ait un but.

CONCLUSION

Les **maîtres mots** sont :

- mise en réseau (**networking**),
- partenariats **inter-établissements**,
- culture « **open source** »,
- développement des potentiels en interne par une **redistribution des tâches** au sein des établissements
- **architecture scolaire** adaptée aux nouveaux modes de fonctionnement
- **nécessité de rendre compte** aux autorités éducatives, mais aussi aux parents et aux élèves

ESLN : European School Leadership Network www.eun.org

SSAT The road to transformation in education - David H Hargreaves – iNET - September, 2007
www.ssatrust.org.uk www.schoolsnetwork.org.uk www.sst-inet.net

Etude de l'OCDE : Improving School Leadership Activity: case studies – février 2008
<http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

SLASH 21- a new model of schooling or Secondary education redesigned –Schooling in transition
<http://eminent2004.eun.org/presentations/vandieten.ppt>

<http://www.eurydice.org> L'autonomie scolaire en Europe Politiques et mécanismes de mise en oeuvre 2007

MODUS 21 : www.bildungspakt-bayern.de

Consultation publique sur les écoles du XXIe siècle http://www.ec.europa.eu/education/school21/index_fr.html

Denis MEURET : Gouverner l'école - comparatif France/Etats Unis Paris, PUF, 2007, 217 p

Encyclopédie des travaux d'André de PERETTI : <http://francois.muller.free.fr/diversifier/index.htm>

**Roger François GAUTHIER : Rapport de l'Inspection Générale : juillet 2005 :
Les acquis des élèves, pierre de touche de la valeur de l'école ?**